



שיעור מספר 10 – תקצוב הדרכה

ארגונים שאפשר ללמוד מהם לגבי מערך הדרכה: דוגמאות – IBM, מוטורולה, אינטל - ארגונים אמריקאים שעובדים לאורך זמן, בדרך כלל עברו מספר משברים. לבנק לאומי ובנק פועלים יש מערך הדרכה לתפארת, אבל הוא מעולם לא שרד משבר של ממש.

תקצוב הדרכה הערות למצגות:

מה חסר בסעיף התקורה:

- עלות ההחלפה, כנראה לא נספרת נכון. מניחה שאם עובדים נמצאים בהדרכה הם מצליחים איכשהו לעשות את העבודה בכל זאת. בפועל הם כנראה גם לא מצליחים לעשות את זה. ומצד שני גם הארגון לא מגבה את זה שהמודרכים נוכחים ב-100% בהדרכה.
- עלות ההטמעה. לא נספרת כי ההדרכה נחשבת משהו שעומד בפני עצמו ולא משהו שנעשה לאורך זמן.

בארגונים עסקיים – גודל תקציב = חשיבות. לא מקצצים בדברים חשובים, מקצצים בהוצאות ולא בהשקעות.

כל עוד הדרכה נחשבת להוצאה ולא השקעה – תמיד היא תהיה המקום הראשון לקצץ.

כדי שהפריזמה התקציבית תשמש לתמיכה בהדרכה אנחנו צריכים להבטיח שיהיה קשר בין כמות הכסף המושקעת לבין התוצאה הנראית לעין בארגון (שיפור ברור בתפקוד ובתוצאות העסקיות). כדי שהדבר הזה יקרה יש לשנות את מודל חלוקת התקציב הפנימית – החלוקה הפנימית תלויה בעוסקים בהדרכה, ובמקום להקדיש את החלק הגדול למדריכים (עלויות ישירות) יש להקדיש את החלק הגדול למדידה של ההדרכה. ואז אנחנו צריכים לשנות את הפריזמה ולהקדיש 30-40% מהתקציב לשני השלבים האחרונים של מודל האפקטיביות של קירקפטריק (יישום והטמעה).

ואז שינינו את תפיסת העולם של הארגון לגבי הדרכה. ושינוי תפיסה צריך לבוא לידי ביטוי בארגונים בהשקעה כספית.